

**ANALISIS PELUANG PERTUMBUHAN KARIR DAN
IMPLIKASINYA TERHADAP *EMPLOYEE TURNOVER*
INTENTIONS PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK**

(Studi Empiris pada Auditor Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah dan DIY)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

REZKY EKO PRASETYO

NIM. 12030110130209

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2014**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Rezky Eko Prasetyo

Nomor Induk Mahasiswa : 12030110130209

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul : **ANALISIS PELUANG PERTUMBUHAN KARIR
DAN IMPLIKASINYA TERHADAP *EMPLOYEE
TURNOVER INTENTIONS* PADA KANTOR
AKUNTAN PUBLIK (Studi Empiris pada
Auditor Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah
dan DIY)**

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Arifin Sabeni, M.Com., Hons., Akt.

Semarang, 30 Januari 2014

Dosen pembimbing,

Prof. Dr. Arifin Sabeni, M.Com., Hons., Akt.

NIP : 196 00909 198 703 1023

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Rezky Eko Prasetyo

Nomor Induk Mahasiswa : 12030110130209

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul : **ANALISIS PELUANG PERTUMBUHAN KARIR
DAN IMPLIKASINYA TERHADAP *EMPLOYEE
TURNOVER INTENTIONS* PADA KANTOR
AKUNTAN PUBLIK (Studi Empiris pada
Auditor Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah
dan DIY)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 12 Maret 2014

Tim penguji:

1. Prof. Dr. Arifin Sabeni, M.Com., Hons., Akt. (_____)
2. Prof. Dr. Abdul Rohman, M.Si., Akt. (_____)
3. Drs. Dul Muid, M.Si., Akt. (_____)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Rezky Eko Prasetyo, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Peluang Pertumbuhan Karir dan Implikasinya terhadap *Employee Turnover Intentions* pada Kantor Akuntan Publik (Studi Empiris pada Auditor Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah dan DIY)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 30 Januari 2014
Yang membuat pernyataan,

(Rezky Eko Prasetyo)
NIM. 12030110130209

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**“KU TAK AKAN MENYERAH PADA APAPUN JUGA, SEBELUM KU
COBA SEMUA YANG KU BISA, TETAPI KU BERSERAH KEPADA
KEHENDAKNYA, HATIKU PERCAYA TUHAN PUNYA RENCANA”**

*Skripsi ini aku persembahkan untuk:
Ibu ku dan bapak ku (Bu Har dan Pak Sardi)
Keluarga besar ku
“Ndug” dan sahabat-sahabatku
Prof. Dr. Arifin Sabeni, M.Com., Hons., Akt. (Alm)*

Terima kasih, kalian sungguh berharga dalam perjalanan hidup ini.

Tuhan Memberkati !

ABSTRACT

This study examined the role of career growth opportunities in explaining turnover intentions in public accounting firms. Based on social exchange theory, the argue that employees and their organizations have a social exchange relationship in which the employees and organizations provide reciprocal benefit to each other. Accordingly, this research examines the effect of the perceptions of career growth opportunities, through training effectiveness and prestige of the organization, as well as organizational commitment and job satisfaction of the employee turnover intentions.

This research was conducted at the public accounting firm in Central Java and Yogyakarta. The method used in data collection is the primary method with data collection using questionnaires filled directly by the junior auditor as a research respondents. Techniques of analysis in this study using analysis of Structural Equation Model (SEM) with the help of SmartPLS statistical programs.

The results showed that the training effectiveness and the organizational prestige has positive effect on career growth opportunities. Furthermore, career growth opportunities will have implications for increasing organizational commitment and job satisfaction, and than lower to employee turnover intentions.

Keywords : public accounting firm, training effectiveness, organizational prestige, career growth opportunities, organizational commitment, job satisfaction, turnover intentions, SEM, SmartPLS.

ABSTRAK

Penelitian ini menguji peran peluang pertumbuhan karir dalam menjelaskan keinginan berpindah kerja karyawan pada Kantor Akuntan Publik. Berdasarkan teori pertukaran sosial, terbangun argumen bahwa antara karyawan dan organisasinya terdapat suatu interaksi pertukaran sosial, di mana antara karyawan dan organisasi ini saling memberikan balas budi. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menguji bagaimana pengaruh persepsi peluang pertumbuhan karir, melalui efektivitas *training* dan prestise organisasi, serta komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap keinginan untuk berpindah kerja.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah dan DIY. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan kuesioner yang diisi langsung oleh auditor junior sebagai responden penelitian. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan program statistik *SmartPLS*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas *training* dan prestise organisasi meningkatkan persepsi karyawan tentang peluang pertumbuhan karir. Lebih lanjut, peluang pertumbuhan karir tersebut berimplikasi pada meningkatnya komitmen organisasional dan kepuasan kerja, serta menurunkan keinginan untuk berpindah kerja.

Kata kunci : kantor akuntan publik, efektivitas *training*, prestise organisasi, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, kepuasan kerja, *turnover intentions*, SEM, *SmartPLS*.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkatNya yang selalu menyertai, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PELUANG PERTUMBUHAN KARIR DAN IMPLIKASINYA TERHADAP *EMPLOYEE TURNOVER INTENTIONS* PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah dan DIY)”** dengan lancar dan tepat pada waktunya. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi pada Program Sarjana (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai dengan tepat waktu bila tidak ada dukungan, doa, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi, sekaligus pembimbing kedua penulis.
3. Prof. Dr. Arifin Sabeni, M.Com., Hons., Akt. (Alm) selaku dosen pembimbing yang bersedia meluangkan waktu, memberikan bimbingan dan saran selama proses penyusunan skripsi.

4. Pak Basuki selaku dosen wali yang selalu memberi arahan dan semangat dalam perkuliahan.
5. Segenap dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas segala ilmu yang telah diajarkan.
6. Bu Tati, Pak Agus, Pak Marsono, Pak Yitno, Mas Fajar, Mas Budi, dan seluruh staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah membantu penulis selama berproses menempuh perkuliahan.
7. Orang tua tercinta, Bapak Sardi dan Ibu Suharyanti yang telah membiayai kuliah, mendukung, dan mendoakan.
8. Angelina Ave Gratia sebagai motivator hidup. Terimakasih untuk kesabaran mu. Upah mu besar di surga.
9. Teman-teman akuntansi reguler I angkatan 2010. Terima kasih untuk segala bantuan dan persahabatan yang terjalin selama kuliah. Sukses untuk kita semua.
10. PMK FEB UNDIP, terima kasih untuk semua doa, kesempatan berproses, pengalaman, dan persahabatan kita. Jangan lelah bekerja di ladangnya Tuhan.
11. Kelompok Studi Pasar Modal (KSPM) FEB UNDIP, terimakasih untuk proses dan kesempatan-kesempatan berorganisasi yang telah diberikan.
12. Tim II KKN Desa Banjarsari, Kecamatan Grabag, Kabupaten Magelang. Terima kasih untuk pengalaman, kenangan, dan persahabatan yang terjalin hingga saat ini. *“Aku masih penasaran dengan kejadian malam itu”*.

13. Pdt. Yusak Adi Laksana dan Ibu Astrid Soraya, serta seluruh jemaat GISI Sampangan.

14. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan pada penelitian ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun sehingga dapat dijadikan acuan dalam penelitian-penelitian selanjutnya. Penulis juga memohon maaf atas segala kesalahan baik yang disengaja maupun tidak disengaja. Akhir kata, penulis berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak.

Semarang, 30 Januari 2014

Penulis

Rezky Eko Prasetyo

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Penelitian	10
1.3.2 Manfaat Penelitian	11
1.4 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TELAAH PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	13
2.1.1 Teori Pertukaran Sosial	13
2.1.2 Profesi Akuntan Publik	15
2.1.3 <i>Employee Turnover Intentions</i>	19
2.1.4 Komitmen Organisasional.....	20
2.1.5 Kepuasan Kerja	23

2.1.6	Peluang Pertumbuhan Karir	24
2.1.7	Efektifitas <i>Training</i>	28
2.1.8	<i>Prestise</i> Organisasi.....	29
2.1.9	Penelitian Terdahulu	30
2.2	Kerangka Pemikiran.....	34
2.3	Pengembangan Hipotesis	35
2.3.1	Pengaruh Efektivitas <i>Training</i> terhadap Peluang Pertumbuhan Karir	35
2.3.2	Pengaruh <i>Prestise</i> Organisasi terhadap Peluang Pertumbuhan Karir	36
2.3.3	Pengaruh Peluang Pertumbuhan Karir terhadap Komitmen Organisasional	37
2.3.4	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap <i>Employee Turnover Intentions</i>	39
2.3.5	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	40
2.3.6	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee Turnover Intentions</i>	41
BAB III	METODE PENELITIAN.....	43
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	43
3.1.1	Efektifitas <i>Training</i>	44
3.1.2	<i>Prestise</i> Organisasi.....	45
3.1.3	Peluang Pertumbuhan Karir	45
3.1.4	Komitmen Organisasional.....	46
3.1.5	Kepuasan Kerja	46
3.1.6	<i>Employee Turnover Intention</i>	47
3.2	Populasi dan Sampel	48
3.3	Jenis dan Sumber Data	48
3.4	Metode Pengumpulan Data	49

3.5	Metode Analisis	49
3.5.1	Statistik Deskriptif	50
3.5.2	Menilai <i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i>	51
3.5.3	Menilai <i>Inner Model</i> atau <i>Structural Model</i>	52
BAB IV	HASIL DAN ANALISIS	54
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	54
4.1.1	Deskripsi Umum Responden.....	54
4.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	57
4.2	Analisis Data	60
4.2.1	Menilai <i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i>	60
4.2.1.1	<i>Convergent Validity</i>	61
4.2.1.2	<i>Discriminant Validity</i>	64
4.2.1.3	<i>Composite Reliability</i>	67
4.2.1.4	<i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i> Variabel Efektivitas <i>Training</i>	68
4.2.1.5	<i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i> Variabe Prestise Organisasi.....	71
4.2.1.6	<i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i> Variabel Peluang Pertumbuhan Karir.....	72
4.2.1.7	<i>Outer Model</i> Atau <i>Measurement Model</i> Variabel Komitmen Organisasional	74
4.2.1.8	<i>Outer Model</i> Atau <i>Measurement Model</i> Variabel Kepuasan Kerja.....	77
4.2.1.9	<i>Outer Model</i> Atau <i>Measurement Model</i> Variabel <i>Employee Turnover Intentions</i>	79
4.2.2	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	80
4.2.2.1	<i>R-Square</i>	81
4.2.2.2	Pengujian <i>Structural Equation Model</i> (SEM).....	82
4.2.3	Pengujian Hipotesis (<i>Inner Model</i>)	83

4.2.3.1	Pengujian Hipotesis 1.....	85
4.2.3.2	Pengujian Hipotesis 2.....	85
4.2.3.3	Pengujian Hipotesis 3.....	85
4.2.3.4	Pengujian Hipotesis 4.....	86
4.2.3.5	Pengujian Hipotesis 5.....	86
4.2.3.6	Pengujian Hipotesis 6.....	86
4.2.4	<i>Total Effects</i>	87
4.2.5	<i>Indirrect Effects</i>	89
4.3	Interpretasi Hasil	92
4.3.1	Pengaruh Efektivitas <i>Training</i> terhadap Peluang Pertumbuhan Karir.....	92
4.3.2	Pengaruh Prestise Organisasi terhadap Peluang Pertumbuhan Karir.....	92
4.3.3	Pengaruh Peluang Pertumbuhan Karir terhadap Komitmen Organisasional	93
4.3.4	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap <i>Employee Turnover Intenuions</i>	94
4.3.5	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	94
4.3.6	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee Turnover Intentions</i>	95
BAB V	PENTUTUP.....	96
5.1	Kesimpulan	96
5.2	Keterbatasan.....	98
5.3	Saran.....	99
	DAFTAR PUSTAKA	100
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	103

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	32
Tabel 4.1 Rincian Penyebaran Kuesioner	55
Tabel 4.2 Profil Responden.....	56
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	58
Tabel 4.4 <i>Outer Loadings</i>	61
Tabel 4.5 <i>Cross Loadings</i>	64
Tabel 4.6 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	66
Tabel 4.7 <i>Correlations of The Latent Variables</i>	67
Tabel 4.8 <i>Composite Reliability</i>	68
Tabel 4.9 Nilai <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Efektivitas <i>Training</i> (ET).....	70
Tabel 4.10 Nilai <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Prestise Organisasi (PO)	72
Tabel 4.11 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Peluang Pertumbuhan Karir (PPK).....	74
Tabel 4.12 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Komitmen Organisasional (KO).....	76
Tabel 4.13 Nilai <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Kepuasan Kerja (KK).....	78
Tabel 4.14 Nilai <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel <i>Turnover</i> <i>Intentions (TI)</i>	80
Tabel 4.15 Nilai <i>R-Square</i>	81
Tabel 4.16 <i>Result for Inner Weights (Path Coefficients)</i>	84
Tabel 4.17 <i>Total Effects</i>	87
Tabel 4.18 <i>Indirrect Effects</i>	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	35
Gambar 4.1 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Efektivitas Training (ET)	69
Gambar 4.2 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Prestise Organisasi (PO).....	71
Gambar 4.3 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Peluang Pertumbuhan Karir (PPK)	73
Gambar 4.4 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Komitmen Organisasional (KO)	75
Gambar 4.5 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Kepuasan Kerja (KK)	77
Gambar 4.6 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel <i>Turnover Intentions</i> (TI)	79
Gambar 4.7 <i>Full Model SEM (SmartPLS)</i>	83

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A KUESIONER	103
LAMPIRAN B DATA MENTAH KUESIONER	111
LAMPIRAN C <i>Output SmartPLS</i>	114
LAMPIRAN D <i>Output SPSS</i>	123

BAB I

PENDAHULUAN

Bab pertama merupakan pendahuluan yang menjelaskan latar belakang dilakukannya penelitian mengenai *turnover intentions* di Kantor Akuntan Publik (KAP). Bab ini juga menguraikan rumusan masalah sebagai fokus utama penelitian, manfaat dan tujuan penelitian, serta sistematika penulisan. Berikut penjelasan mengenai latar belakang, rumusan masalah, manfaat dan tujuan penelitian, serta sistematika penulisan secara rinci.

1.1 Latar Belakang

Di manapun karyawan bekerja, pasti menginginkan suatu pertumbuhan dan kemajuan dalam berkarir. Hal ini juga terjadi pada para akuntan yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP). Persepsi tentang karir inilah yang dapat menimbulkan dampak terhadap perilaku karyawan pada suatu perusahaan, termasuk akuntan yang bekerja di KAP. Dampak yang ditimbulkan cukup beragam, namun salah satu dampak yang sering terjadi dan menjadi isu penting adalah keinginan berpindah kerja karyawan. Keinginan berpindah karyawan atau *employee turnover intentions* ini terkait dengan intensitas perputaran karyawan di mana hal ini menjadi salah satu bentuk ketidak nyamanan para auditor di KAP.

Auditor sebagai tulang punggung KAP memiliki perilaku yang berbeda-beda antara satu auditor dengan auditor yang lain, di mana perilaku tersebut akan berdampak terhadap berbagai aspek pekerjaan seorang auditor. Hal ini penting karena perilaku dan kinerja auditor akan menentukan kesuksesan KAP dalam melaksanakan tugas audit. Sementara itu, dalam menjalankan tugas audit para auditor bekerja dalam tim, jika suatu hal terjadi pada salah satu personel maka akan berpotensi mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan.

Auditor seharusnya dianggap sebagai aset yang paling penting di KAP, sebab bisnis jasa Kantor Akuntan Publik tidak akan berjalan lancar jika diketahui adanya masalah di lingkungan karyawan dan tanpa diimbangi dengan manajemen sumber daya manusia yang baik. Hal ini didukung oleh Toly (2001) yang menyatakan bahwa, kinerja suatu perusahaan yang telah sedemikian bagus dapat dirusak, baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Fenomena seperti ini dapat terjadi di semua organisasi, termasuk di Kantor Akuntan Publik.

Peluang pertumbuhan karir merupakan isu terhangat dan sering diperbincangkan oleh karyawan. Adanya peluang pertumbuhan karir diharapkan menjadi pendorong semangat para akuntan untuk terus bekerja dan berkarya. Bahkan terdapat anggapan bahwa dengan berkarir menjadi seorang akuntan publik akan meningkatkan prestise seseorang dan akan mempermudah karir seseorang apabila berpindah kerja di perusahaan sekuler lainnya. Namun demikian, kekhawatiran para akuntan publik ini muncul seiring mengglobalnya persaingan dunia, termasuk

persaingan dengan para akuntan tingkat nasional maupun internasional yang mulai masuk ke pasar tenaga kerja akuntan di Indonesia.

Tim Liputan 6 SCTV (2011), Menteri Keuangan Agus Martowardojo menyatakan bahwa, dengan disahkannya Rancangan Undang-Undang (RUU) tentang akuntan publik maka persyaratan akuntan publik asing yang hendak berpraktik di Indonesia diperketat. Saat ini RUU tersebut telah disahkan dan disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dan Presiden Republik Indonesia yang tercantum dalam UU nomor 5 Tahun 2011 tentang Akuntan Publik. Meskipun UU tersebut telah disahkan, untuk menghadapi era globalisasi, Menteri Keuangan Agus Martowardojo juga menambahkan bahwa, “proses menjadi akuntan publik disederhanakan dan basis calon akuntan publik diperluas. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan jumlah akuntan publik tanpa mengurangi kualitas”. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa para akuntan Indonesia harus siap bersaing dalam persaingan tenaga kerja akuntan publik di Indonesia, sebab dengan tanpa mengurangi standar kualitas yang ada jumlah akuntan publik akan terus bertambah. Hal inilah yang seharusnya menjadi pusat perhatian bagi para akuntan dan KAP, supaya dapat mempertahankan keberlangsungan kerja dan usahanya.

Terkait hal tersebut, fenomena lain yang sering terjadi di KAP adalah tentang *turnover intentions*. *Turnover intentions* diartikan sebagai keinginan atau kecenderungan seorang karyawan untuk berpindah kerja. Keinginan berpindah kerja antara satu auditor dengan auditor yang lainnya berbeda, tergantung sudut pandang karyawan dalam menyikapi dunia kerja. Lebih lanjut, terdapat berbagai argumen

yang berkembang terkait dengan fenomena *turnover* pada Kantor Akuntan Publik (KAP).

Hollenbeck dan Williams (1986) dalam Toly (2001) mengatakan bahwa, dalam beberapa kasus tertentu, *turnover* memang diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan dengan kinerja rendah. Namun demikian, tingkat *turnover* harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas kinerja karyawan dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung oleh organisasi.

Suartana (2000) dalam Toly (2001) menyebutkan bahwa, *turnover intentions* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, hal ini mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan.

Hall dan Smith (2009) menjelaskan bahwa, perpindahan karyawan atau *employee turnover* merupakan masalah penting bagi kantor akuntan publik sebagai perusahaan yang berusaha untuk menekan biaya yang tinggi. Lebih lanjut, masalah *employee turnover* ini telah membentuk suatu aliran waktu penelitian yang panjang, di mana peneliti mencoba memberikan pengertian kepada KAP supaya KAP dapat lebih mengendalikan akan hal ini.

Apabila masalah *turnover* ini di analogikan dengan kondisi KAP di Indonesia, bagaimana mungkin KAP lokal Indonesia mampu bersaing dengan KAP internasional jika masalah tentang *employee turnover* ini terus saja terjadi. Tidak

hanya itu, penyakit *turnover* yang tinggi juga berpotensi mengecewakan klien dan partner. Kekecewaan ini terjadi sebab pegawai baru yang bekerja kurang berpengalaman, sehingga seringkali berdampak pada kualitas jasa audit yang diberikan.

Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi *turnover* di KAP, peneliti terdahulu telah mengusulkan beberapa faktor, di antaranya adalah : komitmen organisasional dan kepuasan kerja (Rohman, 2009); keadilan organisasi (Parker and Kohlmeyer, 2005); pekerjaan-konflik keluarga (Pasewark and Viator, 2006); pengaturan kerja yang fleksibel (Almer and Kaplan, 2002); gaya kepemimpinan, kebutuhan untuk berkembang, dan kesempatan promosi (Permatasari, 2012), serta *burnout* (Fogarty, Singh, and Rhoads, 2000).

Penelitian ini adalah pengembangan atas penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Nouri dan Parker (2013). Penelitian ini menggunakan beberapa variabel yang unik dimana sebelumnya belum pernah digunakan secara utuh dalam studi akuntansi keperilakuan, yaitu variabel efektivitas *training*, prestise organisasi, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja dalam mengukur variabel *turnover intentions*. Penelitian yang menganalisis persepsi karyawan tentang peluang pertumbuhan karir yang berimplikasi terhadap *employee turnover intentions* di KAP ini adalah baru di Indonesia.

Peneliti berargumen bahwa, penelitian ini memiliki kemajuan dari penelitian yang sebelumnya. Kemajuan ini terletak pada penambahan variabel kepuasan kerja sebagai *job outcome* yang mencerminkan perasaan seorang auditor terkait dengan

kepuasannya dalam bekerja di KAP. Kepuasan kerja dianggap penting dan perlu di tambahkan dalam penelitian kali ini, karena kepuasan kerja merupakan bentuk ungkapan perasaan auditor tentang sejauh mana mereka menyukai dan menikmati pekerjaan mereka di KAP. Peneliti menduga bahwa jika seorang karyawan yang bekerja di KAP merasa puas atas pekerjaannya, berarti mereka nyaman dalam bekerja, maka akan berdampak pada menurunnya keinginan untuk berpindah kerja.

Studi kali ini menggunakan teori pertukaran sosial sebagai dasar kajian penelitian, kajian ini merupakan hal yang baru dalam perkembangan studi akuntansi di Indonesia. Alasan digunakannya teori ini karena melalui proses pertukaran sosial akan memberikan dampak terhadap sikap dan perilaku akuntan. Hal ini diungkapkan oleh Nouri dan Parker (2013) menyatakan bahwa, "*Social exchange theory is a largely neglected area in accounting research that may provide insights into the attitudes and behaviours of accountants*". Lebih lanjut, teori yang merupakan bagian dari ilmu psikologi sosial ini merupakan teori yang sering terabaikan dalam perkembangan studi dan penelitian akuntansi di Indonesia. Dengan demikian, melalui berbagai penjelasan di atas menunjukkan bahwa penelitian mengenai *turnover* di Kantor Akuntan Publik layak dilakukan.

1.2 Rumusan Masalah

Ilmu akuntansi tidak hanya berbicara tentang laporan keuangan, teknik menjurnal maupun standar akuntansi yang digunakan, namun juga dapat berbicara mengenai teknologi, sistem, politik, budaya, dan sumber daya manusia. Salah satu

sumber daya manusia tersebut adalah para akuntan yang bekerja sebagai auditor di KAP. Pembahasan mengenai para akuntan publik dan KAP merupakan satu hal yang penting terkait peranan yang dimiliki KAP sebagai organisasi yang memberikan informasi laporan keuangan yang ditujukan kepada publik.

Pada umumnya, KAP akan menawarkan kesempatan meningkatkan karir bagi para auditor yang bekerja di dalamnya, bahkan tawaran kemajuan karir ini akan sangat penting bagi para auditor junior yang ambisius pada fase awal mereka merintis karir. Hal ini juga diungkapkan oleh Nouri dan Parker (2013) yang menyatakan bahwa, “*..accounting firms offer career advancement opportunities to junior level employees and that this benefit is critical to these educated and ambitious employees who are in their early phase of their business careers..*”. Lebih lanjut, peluang pertumbuhan karir tidak hanya dapat memberikan manfaat bagi auditor untuk berkarya di KAP, tetapi juga potensi di masa yang akan datang. Hal ini di dukung oleh Nouri dan Parker (2013) yang berpendapat bahwa, “*..benefit involved not only opportunities within the firm but also potential future opportunities with other employers..*”.

Berdasarkan pengetahuan peneliti, belum ada penelitian akuntansi terdahulu di Indonesia yang meneliti tentang peluang pertumbuhan karir pada KAP. Antecedent yang digunakan untuk mengukur peluang pertumbuhan karir yaitu, efektivitas *training* dan prestise organisasi. Efektivitas *training* dan prestise organisasi di anggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi persepsi akuntan dalam melihat peluang pertumbuhan karir mereka di KAP, baik itu KAP besar maupun KAP kecil. Lebih

lanjut, faktor efektivitas *training* dan prestise organisasi ini seringkali terabaikan dalam perkembangan penelitian akuntansi di Indonesia dan sebagai cara KAP dalam mengendalikan *turnover* di dalam organisasi.

Training dianggap sebagai usaha yang diberikan KAP kepada akuntan yaitu dalam bentuk pelatihan dan pengembangan wawasan, sehingga berdampak pada meningkatnya kemampuan akuntan dalam menyelesaikan tugas-tugas audit. Sedangkan prestise organisasi dianggap sebagai citra organisasi yang melekat pada KAP. Prestise organisasi menimbulkan persepsi auditor tentang status sosial yang dimiliki KAP dalam komunitas bisnis, sehingga berdampak pada perilaku akuntan dalam berorganisasi.

Variabel anteseden efektivitas *training* dan prestise organisasi akan membentuk persepsi auditor sebagai karyawan di KAP tentang peluangnya dalam menumbuhkan karir. Lebih lanjut, peneliti berasumsi bahwa peluang pertumbuhan karir akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya, yang seterusnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan keinginan berpindah karyawan pada Kantor Akuntan Publik.

Penelitian ini merupakan modifikasi atas penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Nouri dan Parker (2013). Letak modifikasi penelitian ini adalah pada penambahan variabel kepuasan kerja. Penambahan variabel kepuasan kerja ini juga ditujukan untuk menjawab keterbatasan atas penelitian terdahulu. Lebih lanjut, kepuasan kerja diduga memiliki keterkaitan yang erat dengan keinginan berpindah kerja karyawan. Hal ini didukung oleh Robbins (2008) yang menyatakan bahwa,

salah satu respon yang ditunjukkan oleh individu kepada organisasi yang tidak mengalami kepuasan kerja adalah dengan keluar (*resign*). Respon keluar ini umumnya ditandai dengan perilaku karyawan yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, seperti mencari pekerjaan baru, mengundurkan diri dari tugas, meningkatnya jumlah ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti berasumsi bahwa perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk mengkaji bagaimana analisis peluang pertumbuhan karir dan implikasinya terhadap *turnover intentions* di Kantor Akuntan Publik. Peneliti berpendapat bahwa penelitian-penelitian yang berkembang saat ini relatif sedikit yang menggunakan faktor efektivitas *training*, prestise organisasi, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu seorang auditor akan memutuskan untuk berpindah kerja atau tidak. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, pertanyaan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh efektivitas *training* terhadap persepsi peluang pertumbuhan karir auditor ?
2. Bagaimana pengaruh prestise organisasi terhadap persepsi peluang pertumbuhan karir auditor ?
3. Bagaimana pengaruh persepsi peluang pertumbuhan karir terhadap komitmen organisasional auditor ?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intentions* auditor ?

5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja auditor ?
6. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* auditor ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis dan memberikan bukti empiris pengaruh efektivitas *training* terhadap peluang pertumbuhan karir auditor di KAP.
2. Menganalisis dan memberikan bukti empiris pengaruh prestise organisasi terhadap peluang pertumbuhan karir auditor di KAP.
3. Menganalisis dan memberikan bukti empiris pengaruh peluang pertumbuhan karir terhadap komitmen organisasional auditor pada KAP.
4. Menganalisis dan memberikan bukti empiris pengaruh komitmen organisasional terhadap *employee turnover intentions* pada KAP.
5. Menganalisis dan memberikan bukti empiris pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja auditor di KAP.
6. Menganalisis dan memberikan bukti empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee turnover intentions* pada KAP.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi profesi akuntan publik

Memberikan referensi tambahan di bidang akuntansi dalam pengembangan penelitian mengenai *employee turnover intentions* pada KAP dan memberikan gambaran bagaimana pengaruh persepsi peluang pertumbuhan karir akuntan yang berimplikasi terhadap *turnover intentions* pada KAP.

2. Bagi Kantor Akuntan Publik (KAP)

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi praktis bagi Kantor Akuntan Publik (KAP) supaya KAP dapat mengendalikan *turnover* pada KAP mereka.

3. Bagi lembaga akademik

Hasil penelitian ini dapat menambah khasanah penelitian empiris tentang ilmu akuntansi keprilakuan, khususnya dalam memahami peluang pertumbuhan karir auditor dan implikasinya terhadap *turnover intentions* pada KAP.

4. Bagi klien audit dan masyarakat

Memberikan tambahan pengetahuan kepada perusahaan dan masyarakat luas dalam memahami *employee turnover intentions* pada Kantor Akuntan Publik.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan dan menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS

Bab ini menguraikan deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil penelitian

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan penelitian, keterbatasan dan saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Bab kedua merupakan telaah pustaka yang membahas mengenai : (i) teori pertukaran sosial yang menjadi landasan teori penelitian ini, definisi profesi akuntan publik, serta konsep-konsep mengenai variabel efektivitas *training*, prestise organisasi, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan *turnover intentions*, (ii) penjelasan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang serupa dengan penelitian kali ini, (iii) pengembangan hipotesis berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang kemudian dirangkai dalam suatu kerangka pemikiran.

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial

Meskipun teori pertukaran sosial telah muncul secara luas dan diterapkan dalam literatur psikologi, namun sebagian besar peneliti telah mengabaikan teori ini dalam meneliti perilaku akuntan. Lebih lanjut, terdapat berbagai definisi tentang teori pertukaran sosial yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli. Hoselitz (1988) dalam buku bunga rampainya yang berjudul Panduan Dasar Ilmu-ilmu Sosial menyatakan bahwa :

“Asumsi dasar teori pertukaran sosial ialah bahwa pertukaran hal-hal yang bernilai tidak saja ditimbulkan oleh transaksi ekonomi tapi juga oleh interaksi sosial antar individu dan kelompok. Bilamana seseorang berbuat baik terhadap orang lain maka suatu waktu orang tersebut harus menukarnya

dengan kebaikan yang lain. Bilamana kewajiban ini tidak terpenuhi biasanya terjadi tuduhan bahwa orang tersebut tidak mempunyai rasa terimakasih, ini menunjukkan bahwa imbalan harus ada, kalau tidak seseorang tidak akan begitu tertarik lagi untuk berbuat baik terhadap seseorang di masa yang akan datang, jadi ini berarti bahwa kepentingan diri (*self interest*) menuntut pembalasan (*reciprocation*). Jadi yang menjadi ciri transaksi non-ekonomi adalah bahwa kewajiban yang diperoleh bersifat tersebar (*diffuse*) dan tidak ditentukan terlebih dahulu oleh perjanjian ekonomi (tersurat ataupun tersirat) dan bahwa biasanya digunakan hal-hal bernilai non-ekonomi sebagai alat untuk memenuhi kewajiban tertentu, seperti persetujuan sosial (*sosial approval*), kedudukan (*status*), kekuasaan atau wewenang”

Blau (1964) dalam Nouri dan Parker (2013) menyatakan bahwa pertukaran sosial antara individu ditandai dengan pertukaran jasa yang membalas dari waktu ke waktu. Ketika seseorang menyediakan jasa kepada orang lain, ada harapan bahwa seseorang yang menerima budi tersebut akan membalas di masa yang akan datang. Waktu balas budi tidak ditentukan, namun perasaan kewajiban untuk balas budi akan tetap ada. Saling bertukar budi dari waktu ke waktu akan mengikat individu ke dalam ikatan sosial jangka panjang. Lebih lanjut, Masterson *et al.* (2000); Rupp & Cropanzano (2002); dan Wayne *et al* (1997) dalam Nouri dan Parker (2013) menyatakan bahwa, dalam satu tim kerja, individu memiliki hubungan pertukaran sosial tidak hanya dengan individu lain, seperti atasan, tetapi juga dengan organisasi.

Kunci dari teori pertukaran sosial adalah jika setiap individu yang merasa bahwa dirinya telah memperoleh budi baik, maka individu tersebut akan merasa memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk membalas budi baik tersebut. Setelah pihak pertama yaitu pemberi budi baik telah menerima balasan, maka pihak pertama akan membalas kembali kebaikan tersebut di waktu yang akan datang, begitu

seterusnya sehingga pertukaran sosial ini akan terjalin dalam jangka waktu yang panjang. Interaksi pertukaran sosial ini tidak hanya terjadi antara individu dengan individu saja, melainkan dapat terjadi antara individu dengan organisasi maupun organisasi dengan organisasi.

2.1.2 Profesi Akuntan Publik

Saat ini pertumbuhan ekonomi dunia semakin pesat, hal ini ditandai dengan munculnya berbagai jenis usaha, investasi dan permodalan sehingga mengakibatkan lahir dan berkembangnya profesi akuntan publik. Akuntan publik bertugas untuk meningkatkan akuntabilitas, melakukan auditing, dan meminimalisasi timbulnya salah saji material pada laporan keuangan perusahaan. Informasi yang terdapat dalam laporan keuangan sangatlah penting mengingat bahwa sumber harta klien audit (*auditee*) dapat berasal dari intern perusahaan yaitu pemilik, maupun ekstern perusahaan yaitu investor dan kreditur.

Kata profesi memiliki makna yang berbeda dari pekerjaan pada umumnya. Profesi dapat diartikan sebagai tugas dan pekerjaan yang dilakukan secara berkelanjutan oleh seseorang, di mana seseorang tersebut harus memiliki pengetahuan yang tinggi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang kompleks. Profesi dimaknai oleh individu yang memiliki kemampuan khusus di bidangnya dengan latar belakang pendidikan yang memadai. Tidak hanya itu, seorang yang berprofesi juga mendapat pengakuan dalam kehidupan sosial. Hal ini didukung oleh Setiawan dan Ghozalli (2006) yang menyatakan bahwa sebelum mendapatkan

pengakuan profesi tersebut, individu setidaknya memiliki atribut profesionalisme yang mencakup :

1. Keyakinan bahwa pekerjaannya secara sosial adalah penting.
2. Berdedikasi teradap pekerjaannya.
3. Membutuhkan otonomi dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Dukungan terhadap pengaturan-sendiri (*self-regulation*).
5. Berafiliasi dengan praktisi lainnya.

Secara kelembagaan, Roy dan MacNeill dalam Setiawan dan Ghozalli (2006) menyebutkan bahwa, karakteristik suatu profesi adalah :

1. Memberikan jasa yang esensial bagi masyarakat.
2. Dipandu oleh prinsip-prinsip etika.
3. Memiliki persyaratan masuk bagi profesi yang diatur oleh peraturan.
4. Memiliki prosedur untuk menindak anggota yang melanggar standar-standar etika.
5. Memiliki pengetahuan khusus yang diperoleh melalui pendidikan formal.
6. Memiliki suatu bahasa sendiri.

Dalam lingkup akuntan profesional di Indonesia, Yunus (1992) dalam Setiawan dan Ghozalli (2006) menyimpulkan bahwa akuntan profesional Indonesia telah mampu memenuhi kriteria profesi berikut :

1. Akuntan profesional menerima keterlibatan profesional untuk melaksanakan audit atestasi laporan keuangan sebagai jasa yang penting bagi masyarakat.

2. Akuntan profesional di Indonesia dipandu oleh prinsip-prinsip etika.
3. Admisi bagi profesi telah diatur sedemikian rupa, termasuk :
 - a) Pengguna istilah akuntan yang di atur oleh UU No. 34/1954.
 - b) Individu harus menjadi anggota IAI.
 - c) Akuntan yang hendak berpraktek sebagai akuntan publik di Indonesia harus memperoleh izin dari Kementrian Keuangan.
 - d) Terdapat prosedur yang harus ditempuh untuk dapat menjalankan kantor akuntan berdasarkan ketentuan dari Kementrian Keuangan.
4. IAI dapat menindak anggotanya melalui Badan Profesi.
5. Akuntan Indonesia memiliki spesialisasi pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan tinggi di institut atau universitas.
6. IAI telah mengembangkan sekumpulan standar untuk prinsip-prinsip akuntansi (Prinsip Akuntansi Indonesia) dan standar auditing (Pernyataan Standar Auditing). Standar-standar tersebut merupakan bentuk dari bahasa profesi.

Sementara itu, menurut Mulyadi (1992; 27) dalam Aprilyan (2011), mendefinisikan akuntan publik sebagai berikut :

“Akuntan profesional yang menjual jasanya kepada masyarakat, terutama bidang pemeriksaan terhadap laporan keuangan yang dibuat oleh kliennya. Perusahaan tersebut terutama ditujukan untuk memenuhi kebutuhan para kreditor, investor, calon kreditor, calon investor, dan instansi pemerintah (terutama instansi pajak). Disamping itu akuntan publik juga menjual jasa lain kepada masyarakat seperti, konsultasi pajak, konsultasi bidang manajemen, penyusunan sistem akuntansi, dan penyusunan laporan keuangan.”

Seseorang yang ingin berkarir sebagai akuntan publik terlebih dahulu mencari pengalaman profesi di bawah pengawasan akuntan senior yang lebih berpengalaman. Di samping itu, pelatihan yang memadai juga harus diperoleh seorang akuntan publik guna menambah kompetensinya dalam menjalankan tugas audit. Keputusan Kementrian Keuangan Republik Indonesia Nomor : 43/KMK.017/1997 tanggal 27 Januari 1997, izin menjalankan praktik sebagai akuntan publik diberikan oleh Menteri Keuangan apabila seseorang memenuhi persyaratan sebagai berikut (Mulyadi, 2002) :

- a. Berdomisili di wilayah Indonesia.
- b. Lulus ujian sertifikasi akuntan publik yang diselenggarakan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI).
- c. Menjadi anggota IAI.
- d. Telah memiliki pengalaman kerja sekurang-kurangnya tiga tahun sebagai akuntan dengan reputasi baik di bidang audit.

Lebih lanjut, profesi sebagai auditor di KAP memiliki jenjang karir, dimana di setiap jenjang karir tersebut disertai dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Berikut ini adalah gambaran jenjang karir akuntan publik menurut Mulyadi (2002), yaitu ;

- a. Auditor junior, bertugas melaksanakan prosedur audit secara rinci, membuat kertas kerja untuk mendokumentasikan pekerjaan audit yang telah dilaksanakan.

- b. Auditor senior, bertugas untuk melaksanakan audit dan bertanggung jawab untuk mengusahakan biaya audit dan waktu audit selesai sesuai dengan rencana, mengarahkan dan memeriksa pekerjaan auditor junior.
- c. Manajer, merupakan pengawas audit yang bertugas membantu auditor senior dalam merencanakan program audit dan waktu audit, memeriksa kertas kerja dan laporan audit serta *management letter*.
- d. Partner, bertanggung jawab atas hubungan KAP dengan klien, dan bertanggung jawab secara keseluruhan mengenai proses audit.

2.1.3 *Employee Turnover Intentions*

Employee turnover dapat diartikan sebagai penarikan diri atau berhentinya seorang karyawan dari tempat kerja. Sedangkan *intentions*, Zeffane (1994) mendefinisikannya sebagai niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee turnover intentions* merupakan niat atau keinginan dari seorang karyawan untuk keluar, berhenti atau pindah dari pekerjaannya. Hal ini didukung oleh Setiawan dan Ghazali (2006) yang menyatakan bahwa *employee turnover intentions* terkait dengan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Istilah ini dapat dipertukarkan dengan arti kecenderungan untuk berhenti atau keluar.

Turnover merupakan salah satu kriteria yang dapat menunjukkan keadaan internal suatu organisasi, termasuk kondisi internal di KAP. *Turnover* juga berbicara tentang bagaimana perilaku karyawan dalam organisasi, serta *record* kejadian suatu

organisasi dalam bidang usahanya masing-masing. Tingkat *turnover* yang tinggi akan berdampak kurang baik bagi KAP, karena memungkinkan KAP untuk melakukan rekrutmen karyawan sebagai auditor guna mengisi posisi kosong yang telah ditinggal oleh auditor sebelumnya. Dampak kurang baik tersebut selain organisasi harus mengeluarkan biaya tambahan untuk proses rekrutmen, karyawan baru yang diterima juga memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan iklim kerja, budaya organisasi dan rekan-rekan seprofesi mereka di KAP. Tidak hanya itu, untuk mempercepat proses adaptasi tersebut maka organisasi juga perlu memberikan pelatihan sebagai cara menjadikan auditor baru untuk dapat lebih menyesuaikan diri dengan tugas dan tanggung jawabnya di KAP

2.1.4 Komitmen Organisasional

Setiap akuntan yang bekerja di KAP memiliki perilaku yang berbeda antara satu dengan yang lain. Hal ini dapat terjadi karena perbedaan sudut pandang dan bagaimana para akuntan menyikapi komitmen diri mereka dalam berorganisasi. Pada umumnya, setiap karyawan yang memiliki komitmen tinggi didasarkan atas keinginan mereka dalam mencapai suatu tujuan dan target. Dalam hal ini, komitmen organisasional akuntan didasarkan atas persepsi mereka tentang peluang pertumbuhan karirnya di KAP.

Meyer dan Allen (1997) dalam Nouri dan Parker (2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ikatan antara karyawan dengan organisasinya. Hal ini didukung oleh Setiawan dan Ghazalli (2006) yang menyatakan bahwa, konsep

komitmen organisasional ini didasarkan pada premis bahwa individu membentuk suatu keterikatan (*attachment*) terhadap organisasi. Secara historis, komitmen organisasional merupakan perspektif yang bersifat keperilakuan dimana komitmen diartikan sebagai perilaku yang konsisten dengan aktivitas .

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara kanggotaannya dalam organisasi tersebut (Blau dan Boal, 1986; dalam Ardiansah et al., 2003 dalam Witasari 2009). Lebih lanjut, Luthans (2006) dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi* mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap, yaitu :

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan Meyer *et al.*, (1991) dalam Witasari (2009) menggolongkan multidimensi dari komitmen organisasi menjadi tiga komponen model, yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*).

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Karyawan yang komitmen organisasinya berdasarkan

komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan (Hackett *et al.*, 1994).

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi, karena mereka membutuhkannya. Luthans (2006) mengemukakan komitmen berkelanjutan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*).

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya.

Berdasarkan berbagai pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa, komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi. Keinginan untuk tetap tinggal dan tidak berpindah ini dapat di dasarkan atas tiga komponen model komitmen, yaitu komitmen afektif, komitmen keberlangsungan dan komitmen normatif. Apapun bentuk komitmen yang menjadikan seorang akuntan tetap tinggal, baik itu komitmen efektif, komitmen keberlangsungan maupun komitmen normatif, namun yang perlu digaris bawahi bahwa komitmen organisasi merupakan perilaku dimana seorang karyawan merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasi, serta cenderung mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dengan berbagai alasan yang mendasarinya.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Melalui keterlibatan seorang karyawan dalam organisasi, maka akan timbul suatu kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat dikaitkan tentang sejauh mana seorang karyawan, yaitu auditor merasa menikmati keberadaannya bekerja di KAP. Davis dan Keith (1985) dalam Baihaqi (2010) menyatakan bahwa, kepuasan kerja merupakan suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap suatu pekerjaan.

Smith dan Kendall (1963) dalam Baihaqi (2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seorang pegawai mengenai pekerjaannya. Rohman (2009) menyatakan bahwa, kepuasan kerja merupakan pernyataan tentang sikap terhadap perlakuan yang diterima di tempat kerja. Lebih lanjut, Locke (1993) dalam

Rohman (2009) juga menjelaskan bahwa rasa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang.

Melalui berbagai pernyataan tersebut kepuasan kerja dapat diidentifikasi sebagai perasaan dan sikap emosional seorang karyawan yang timbul melalui perlakuan yang diterimanya ditempat kerja. Diklasifikasikan puas apabila seorang karyawan menyukai dan menikmati pekerjaannya dalam suatu organisasi. Lebih lanjut, menurut Lawler dan Porter (dalam Setiawan dan Ghozali, 2007) menyatakan bahwa terdapat alasan mendasar mengapa kepuasan kerja adalah penting dalam organisasi, yaitu adanya fakta mengenai korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dan ketidak hadiran, serta antara kepuasan kerja dengan *turnover*.

2.1.6 Peluang Pertumbuhan Karir

Karyawan yang bekerja pada sebuah organisasi memiliki sudut pandang yang berbeda antara satu dengan yang lain, sudut pandang karyawan dalam menyikapi lingkungan kerja akan berdampak pada perilaku mereka dalam bekerja. Hal ini pulalah yang terjadi pada para akuntan yang bekerja pada KAP. Lebih lanjut, setiap akuntan yang bekerja memiliki persepsi sendiri dalam menyikapi kejadian sosial yang melibatkan diri mereka. Termasuk persepsi mereka dalam menangkap suatu peluang pertumbuhan karir.

Karir merupakan tahapan pencapaian suatu target dan tujuan yang dipegang, diharapkan, dan menjadi pergumulan hidup seseorang. Sementara itu, Handoko (2008) dalam Siswanto (2012) menyatakan bahwa karir adalah semua pekerjaan yang

ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian, karir merupakan tahapan yang ingin dicapai seseorang tidak hanya dalam kehidupan secara umum, namun juga suatu pencapaian ke tahap yang lebih baik dalam profesi yang ditempuh.

Melalui *based on review* penelitian terdahulu, peneliti berargumen bahwa istilah pertumbuhan karir dapat disejajarkan dengan istilah pengembangan karir. Pertumbuhan karir dapat dikatakan bertumbuh apabila adanya kemajuan kerja karyawan dari satu tingkat ke tingkat selanjutnya. Tidak hanya itu, pertumbuhan karir juga dapat dilihat melalui kesuksesan kerja karyawan dalam suatu organisasi, dimana kinerja tersebut diterima dan bermanfaat dalam operasional organisasi secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Handoko (2008) dalam Siswanto (2012) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sementara Rivai (2003) menyatakan pengembangan karir adalah serangkaian proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan yang bertujuan menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

Arthur (2008) dalam Nouri dan Parker (2013) mendefinisikan karir sebagai urutan pengalaman kerja selama kehidupan seseorang. Pertumbuhan karir ini dapat didefinisikan sebagai kemajuan yang dilihat dari urutan kerja seseorang dari waktu ke waktu, kemajuan kerja ini melewati berbagai usaha dan kegiatan yang dilakukan secara berkesinambungan, kemajuan kerja yang juga diikuti dengan meningkatnya

keterampilan. Hal ini akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar, resiko yang lebih besar, dan umumnya diikuti dengan pendapatan yang lebih besar pula.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Fubrin (1970) dalam Mangkunegara (2000) adalah:

1. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.

Adanya pengembangan karir akan mengurangi *turnover* dan membuat biaya yang berkaitan dengan kepegawaian menjadi lebih efektif.

2. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Pengembangan karir diperlukan agar menjadi bahan pengintegrasian rencana karyawan.

3. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan.

Adanya pengembangan karir menunjukkan adanya komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Di sisi lain hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

4. Mengurangi keusangan potensi dan manajerial.

Pengembangan karir bertujuan untuk menghindarkan kebosanan dari sebuah profesi ataupun manajerial.

5. Membantu karyawan menyadari kemampuan talenta mereka.

Pengembangan karir akan membuat para karyawan menyadari talenta yang dimiliki sehingga dapat melihat potensi mereka untuk bisa berkembang ke jenjang tertentu dan sesuai dengan talenta ataupun keahliannya.

6. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karir menjadi salah satu cara menciptakan sebuah iklim kerja yang positif dan membuat para karyawan memiliki sikap dan mental yang sehat.

7. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan individu dan tujuan perusahaan. Dengan berada pada posisi tertentu, merupakan indikasi tercapinya tujuan individu dan tujuan perusahaan dikarenakan prestasi kerja yang baik.

8. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.

Pengembangan karir mampu memperkuat sikap karyawan terhadap perusahaan.

9. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Pengembangan karir membantu menguatkan program-program perusahaan yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan.

10. Menggiatkan suatu pandangan untuk jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karir mampu menghubungkan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini dikarenakan penempatan suatu posisi jabatan diperlukan syarat dan kualifikasi yang disesuaikan dengan porsinya.

Lebih lanjut, kata peluang dalam penelitian ini dapat disejajarkan dengan istilah kesempatan. Dengan demikian, persepsi peluang pertumbuhan karir merupakan perkiraan, olah pikir, dan analisis karyawan tentang sejauh mana

pekerjaan-pekerjaan yang mereka lakukan dapat berkontribusi bagi perusahaan, sehingga melalui bekerja di perusahaan tersebut mampu membentuk kesempatan untuk meraih suatu pencapaian yang lebih tinggi.

2.1.7 Efektivitas *Training*

Sama seperti organisasi sekuler lainnya, hidup dan berkembangnya KAP di antaranya ditentukan oleh kualitas manusia yang berkarya didalamnya. Sementara itu, salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas akuntan sebagai faktor sumber daya manusia adalah melalui pelatihan (*training*). Dengan demikian, pelatihan yang efektif senantiasa diharapkan dapat meningkatkan kualitas KAP dan para auditor yang bekerja di dalamnya.

Pelatihan sendiri didefinisikan sebagai pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan karyawan supaya mereka dapat melaksanakan pekerjaan secara kompeten (Nordhaug, 1989). Dengan demikian, jika seorang auditor mampu menerima segala bentuk pelatihan dengan efektif maka akan meningkatkan probabilitas dalam melaksanakan pekerjaan audit secara kompeten. Hal ini didukung oleh Sturges *et al.* (2000) yang menyatakan bahwa, pelatihan kerja merupakan hal yang sangat penting, terutama bagi karyawan yang baru terjun ke lapangan, seperti halnya adalah lulusan baru.

Pelatihan yang efektif dapat dinilai dari dua sudut pandang, yaitu dari sudut pandang KAP sebagai unit organisasi dan para akuntan sebagai auditor yang bekerja di KAP. Penilaian mengenai pelatihan bisa saja sudah dianggap efektif oleh KAP,

namun belum tentu dinilai sudah efektif oleh para auditor yang menerima pelatihan tersebut, demikian sebaliknya. Melalui dua sudut pandang ini, tidak mengherankan apabila mungkin sejumlah peneliti menggunakan pendekatan sudut pandang yang berbeda. Dalam penelitian kali ini efektivitas *training* akan diukur dengan sudut pandang auditor junior sebagai pihak yang menerima pelatihan.

Di Indonesia terdapat berbagai ukuran KAP, mulai dari KAP kecil, KAP besar, hingga KAP *big 4* yang telah berpraktek dan memiliki manajemen organisasi yang baik. KAP besar yang memiliki cukup pendanaan umumnya memiliki divisi sejenis divisi penelitian dan pengembangan yang bertujuan untuk memberikan *training* kepada karyawannya. Sedangkan bagi KAP kecil umumnya mereka tetap memberikan pelatihan namun tidak bersifat berkesinambungan. Pelatihan di KAP kecil dapat berupa pelatihan resmi dari KAP tersebut, mengikut sertakan karyawannya dalam berbagai pelatihan maupun seminar dengan misi untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia.

2.1.8 Prestise organisasi

Setiap organisasi yang beraktivitas dan berhubungan dengan dunia luar pasti memiliki citra. Citra yang baik seringkali menjadi dasar pembentuk gengsi, dimana gengsi ini terkait dengan wibawa atas prestasi, kapabilitas dan nama yang dimiliki organisasi. Prestise tersebut dapat timbul sebagai akibat banyaknya pihak yang mengenal maupun berinteraksi dengan organisasi yang bersangkutan. Prestise tersebut dapat timbul melalui penilaian langsung maupun tidak langsung, bahkan

prestise organisasi ini dapat sengaja dilakukan organisasi termasuk KAP melalui manajemen pencitraan, dengan alasan supaya dapat terlihat baik oleh pihak lain. Lebih lanjut, prestise organisasi ini dapat berpengaruh terhadap berbagai hal pada Kantor Akuntan Publik (KAP), contohnya adalah pada kinerja, *turnover*, dan peluang pertumbuhan karir. Dalam penelitian ini, prestise organisasi akan diteliti untuk mengukur secara langsung pengaruhnya terhadap analisis peluang pertumbuhan karir.

Prestise dapat diartikan sebagai peranan sosial yang dimiliki individu dan/atau organisasi melalui kedudukan dan tingkatan tertentu sebagai yang ingin dihormati. Sementara itu, Brown *et al.* (2006) dalam Nouri dan Parker (2013) menyatakan bahwa, prestise organisasi merupakan citra yang menjadi identitas suatu organisasi, dimana citra tersebut menjadi inti keberhasilan suatu organisasi. Lebih lanjut, Dutton *et al.* (1994) dalam Nouri dan Parker (2013) menyatakan bahwa, prestise organisasi layaknya cermin yang memantulkan kembali gambar para karyawan yang bekerja di dalamnya, cermin yang menunjukkan bagaimana organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya terlihat oleh orang-orang di luar organisasi.

2.1.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu meneliti variabel *turnover intentions* sebagai variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian-penelitian terdahulu terletak pada populasi, sampel, objek penelitian maupun negara yang menjadi lokasi penelitian, dimana setiap negara memiliki yurisdiksi yang

berbeda-beda, praktik operasional KAP yang berbeda dan keadaan yang membentuk situasi kerja dan organisasional yang beragam. Dalam penelitian ini, penelitian dilakukan terhadap karyawan KAP di Jawa Tengah dan DIY sebagai objek penelitian. Disamping itu, peneliti menggunakan lima variabel dalam mengukur *turnover intentions* yaitu efektivitas *training*, prestise organisasi, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja.

Nouri dan Parker (2013) telah meneliti hubungan efektivitas *training*, prestise organisasi, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional dan *turnover intentions*. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa, efektivitas *training* dan prestise organisasi berpengaruh positif terhadap persepsi peluang pertumbuhan karir auditor junior. Peluang pertumbuhan karir akan berdampak positif pada komitmen berorganisasi dan berimplikasi pada keinginan berpindah kerja (*turnover intentions*) yang rendah.

Permatasari (2012) telah menguji pengaruh gaya kepemimpinan, konflik peran, ambiguitas peran, kesempatan promosi, kepuasan gaji dan kebutuhan untuk sekarang terhadap keinginan untuk berpindah yang dimediasi dengan variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk berpindah kerja auditor.

Rohman (2009) telah menguji pengaruh kausalitas antara komitmen organisasional dengan keinginan berpindah yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan uji tersebut, dinyatakan hasil bahwa melalui dimensi komitmen afektif,

komitmen organisasi berpengaruh positif dengan kepuasan kerja dan selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah. Sedangkan komitmen *affective dan continuance*, keduanya secara langsung berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah.

Berikut disajikan ringkasan-ringkasan dari penelitian-penelitian terdahulu :

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No	Peneiti	Variabel Penelitian	Topik Penelitian	Hasil
1.	Nouri dan Parker (2013)	Variabel anteseden : efektivitas <i>training</i> , prestise organisasi Variabel independen : persepsi peluang pertumbuhan karir Variabel intervening : komitmen organisasional Variabel Dependen : <i>employee turnover intentions</i>	Meneliti bagaimana persepsi peluang pertumbuhan karir dan implikasinya terhadap keinginan berpindah kerja pada auditor junior KAP di Inggris.	Terdapat hubungan positif antara efektivitas <i>training</i> dan prestise organisasi dengan persepsi peluang pertumbuhan karir. Adanya hubungan positif antara peluang pertumbuhan karir dengan komitmen organisasional. Komitmen organisasional berhubungan negatif dengan keinginan untuk berpindah.
2.	Abdul Rohman (2009)	Variabel independen : komitmen	Menganalisis bagaimana dampak komitmen	Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kepuasan

		<p>organisasional</p> <p>Variabel intervening : kepuasan kerja</p> <p>Variabel dependen : keinginan berpindah</p>	<p>organisasional yang diproksi melalui 2 pendekatan yaitu komitmen afektif dan komitmen <i>continuance</i> terhadap kepuasan kerja dan keinginan berpindah kerja pada auditor KAP di Jawa Tengah.</p>	<p>kerja, sementara komitmen <i>continuance</i> berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah karyawan. Dimensi komitmen afektif dan komitmen <i>continuance</i>, keduanya secara langsung berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah.</p>
3.	Devi Permatasari (2012)	<p>Variabel independen : gaya kepemimpinan, konflik peran, ambiguitas peran, kesempatan promosi, kepuasan gaji dan kebutuhan untuk sekarang.</p> <p>Variabel mediator : kepuasan kerja dan komitmen organisasional</p> <p>Variabel dependen : <i>turnover intentions</i></p>	<p>Menganalisis bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, konflik peran, ambiguitas peran, kesempatan promosi, kepuasan gaji dan kebutuhan untuk sekarang terhadap keinginan untuk berpindah kerja yang dimediasi dengan variabel komitmen organisasional pada auditor KAP di Jawa Tengah dan DIY.</p>	<p>Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk berpindah kerja auditor. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, konflik peran dan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, kesempatan promosi, kepuasan gaji dan kebutuhan untuk sekarang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</p>

2.2 Kerangka Pemikiran

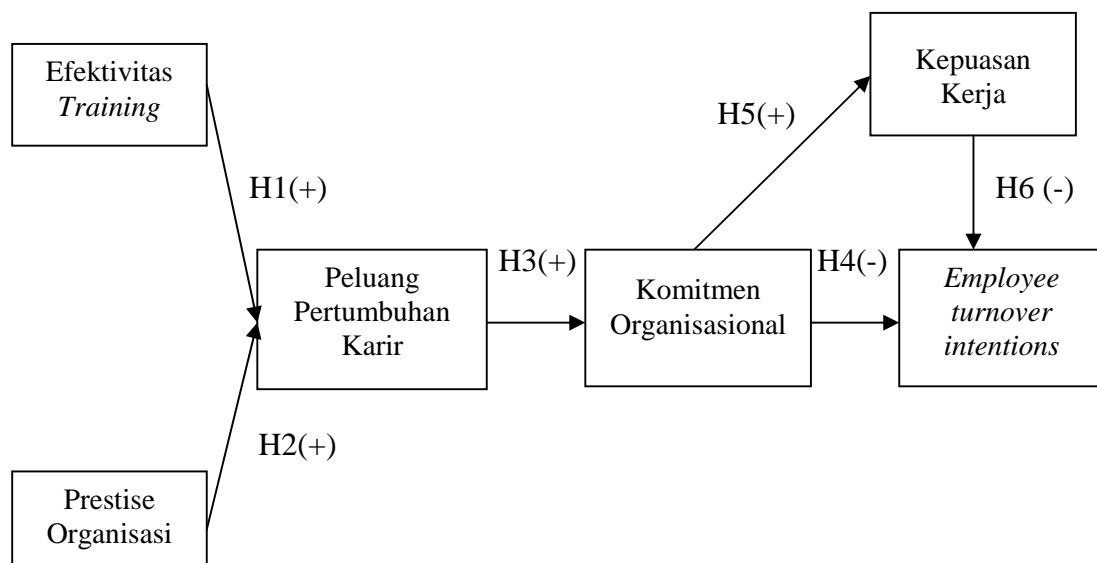
Berdasarkan teori pertukaran sosial yang telah dijelaskan sebelumnya, maka terbangun hubungan yang logis antar variabel. Penjelasan dan konsep hubungan antar variabel akan digambarkan melalui kerangka pemikiran berikut ini.

Pertukaran sosial yang terjalin antara individu dengan organisasi dicerminkan dengan variabel peluang pertumbuhan karir dimana variabel ini didahului oleh efektivitas *training* dan prestise organisasi. Jika seorang auditor merasa bahwa telah menerima dan memperoleh manfaat dari tiga variabel tersebut, maka akan direspon dengan keterlibatan dan konsistensinya pada organisasi, hal ini yang digambarkan dengan komitmen organisasional.

Selanjutnya, faktor komitmen organisasional ini mendorong auditor untuk terus bekerja dan berkarya bersama KAP. Perilaku inilah yang akan berdampak pada kepuasan kerja dan keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intentions*). Sangat wajar ketika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan keinginan untuk berpindah kerja. Berdasarkan alur logika melalui hubungan variabel efektivitas *training*, prestise organisasi, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja, maka auditor akan membalas budi kepada KAP. Balas budi tersebut ialah kesetiaan, keinginan untuk tetap bekerja di KAP, dan menurunnya keinginan untuk berpindah kerja. Hal inilah yang terkait dengan *employee turnover intentions* di Kantor Akuntan Publik.

Berdasarkan uraian di atas, mulai dari latar belakang, telaah pustaka, dan teori yang dijelaskan pada bab sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Efektivitas *Training* terhadap Peluang Pertumbuhan Karir

Pelatihan yang efektif tentunya akan memberi manfaat kepada pihak yang menerima pelatihan tersebut, termasuk para auditor yang menerima pelatihan dari KAP tempat mereka bekerja. Manfaat ini dapat berupa bertambahnya pengetahuan dalam mengaudit, bagaimana mengenali karakteristik klien, permasalahan yang harus dipecahkan, menambah *softskill*, kompetensi maupun pengalaman. Terkait hal

tersebut, Nouri dan Parker (2013) telah meneliti bagaimana hubungan pelatihan yang efektif dapat mempengaruhi persepsi auditor junior tentang kesempatan mereka dalam mengembangkan karir di KAP. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara efektivitas *training* dengan peluang pertumbuhan karir.

Apabila auditor merasa telah menikmati manfaat dari pelatihan yang diberikan KAP, maka akan timbul keyakinan dalam diri auditor bahwa mereka mampu dan sanggup menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan. Konsistensi yang baik dalam bekerja umumnya akan berlanjut pada pertumbuhan karir seseorang yang semakin meningkat. Hal inilah yang dianggap mampu membangun persepsi seorang karyawan dalam memprediksi peluang karir mereka di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian tentang hubungan efektivitas *training* dengan peluang pertumbuhan karir, maka hipotesis atau dugaan sementara terkait hal tersebut adalah :

H1 : Efektivitas *training* berpengaruh positif terhadap peluang pertumbuhan karir.

2.3.2 Pengaruh Prestise Organisasi terhadap Peluang Pertumbuhan Karir

Selain pelatihan yang efektif, prestise organisasi juga digunakan sebagai variabel antededen yang dapat membangun persepsi auditor tentang perkembangan karirnya sebagai karyawan di KAP. Prestise organisasi dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai citra dan status yang dimiliki KAP. Citra perusahaan yang baik akan menumbuhkan kebanggaan dan persepsi positif tentang kemajuan karir karyawan di

suatu perusahaan. Pendapat ini didukung oleh Nouri dan Parker (2013) yang menyatakan bahwa, prestise yang dimiliki perusahaan akan berdampak pada persepsi karyawan tentang kesempatan karir yang ditawarkan oleh perusahaan.

Lebih lanjut, terdapat suatu persepsi yang berkembang di masyarakat bahwa jika seorang karyawan bekerja pada perusahaan berpredikat baik, maka akan sangat membantu karyawan tersebut dalam mencapai tujuan karirnya di masa mendatang. Berdasarkan pernyataan tersebut, peneliti tertarik untuk menguji bagaimana sebenarnya pengaruh prestise organisasi yang dimiliki KAP terhadap persepsi tentang peluang pertumbuhan karir auditor junior. Dengan demikian, hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

H2 : Prestise organisasi berpengaruh positif terhadap peluang pertumbuhan karir.

2.3.3 Pengaruh Peluang Pertumbuhan Karir terhadap Komitmen Organisasional

Pertumbuhan karir merupakan hal yang diharapkan setiap karyawan dalam suatu perusahaan, termasuk oleh auditor di KAP. Bertumbuhnya karir dapat dikaitkan dengan pencapaian dan prestasi karyawan sebagai hasil kerja keras mereka menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Tidak hanya itu, naiknya fase karir seseorang juga dianggap dapat meningkatkan citra orang tersebut di mata orang lain. Lebih lanjut, *record* pertumbuhan karir karyawan juga dapat meningkatkan nilai

kinerja karyawan bahkan jika karyawan tersebut *resign* dari KAP dan berpindah ke perusahaan sekuler lainnya.

Berdasarkan teori pertukaran sosial yang telah dijelaskan sebelumnya, alur logika yang terbentuk adalah ketika karyawan merasa memiliki peluang pertumbuhan karir, maka karyawan akan berusaha untuk mendapatkannya. Usaha untuk meraih karir tersebut adalah berupa kesetiaan, kerja keras dan komitmen pada organisasi untuk secara aktif terlibat dalam setiap penugasan. Hal inilah yang disebut sebagai komitmen organisasional afektif.

Persepsi tentang peluang pertumbuhan karir dalam penelitian ini dibangun melalui dua faktor, yaitu faktor efektifitas *training* dan faktor prestise organisasi. Berdasarkan alur logika dari teori pertukaran sosial, sangat wajar jika auditor yang telah menerima pelatihan, prestise organisasi yang baik, dan peluang pertumbuhan karir kemudian akan membalas budi baik kepada KAP. Balas budi tersebut berupa keterlibatan dan komitmen auditor terhadap KAP tempat mereka bekerja. Relevan dengan hal tersebut, sangat wajar pula ketika KAP berinvestasi di bidang sumber daya manusia seperti pemberian pelatihan, maka KAP berharap memperoleh balas jasa. Harapan tersebut berupa perbaikan mutu, kinerja, kesetiaan, efisiensi dan kualitas pekerjaan yang semakin meningkat.

Berdasarkan konsep hubungan antara persepsi peluang pertumbuhan karir dan komitmen organisasional, maka hipotesis yang digunakan adalah :

H3 : Peluang pertumbuhan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Employee Turnover Intentions*

Komitmen organisasional terkait pula dengan derajat kesetiaan karyawan, sebab karyawan yang memiliki ikatan sosial dan komitmen dengan organisasi akan enggan untuk berpindah kerja ke organisasi atau perusahaan lain. Tidak hanya itu, ikatan sosial yang terbangun antara perusahaan dan karyawan akan mempersuasi karyawan untuk benar-benar mempertimbangkan dan mengkaji keputusannya untuk *resign* dari perusahaan. Hal ini didukung oleh Nouri dan Parker (2013) yang menyatakan demikian, “.. *employees who are attached to the organisation are less likely to consider leaving the organisation..*”.

Berdasarkan teori pertukaran sosial, auditor yang telah menerima pelatihan, prestise organisasi yang baik, dan suatu peluang pertumbuhan karir, maka akan membalas budi kepada KAP dengan meningkatkan komitmen mereka terhadap KAP. Selanjutnya komitmen organisasi yang tinggi akan akan menurunkan intensitas keinginan karyawan untuk berpindah kerja ke perusahaan lain. Berdasarkan hal tersebut, Stallworth (2004) dalam Nouri dan Parker (2013) juga mempertegas bahwa, sangat relevan apabila meneliti hubungan berbagai jenis komitmen organisasional dengan niat berpindah kerja auditor di KAP. Penelitian yang dilakukan Stallworth (2004) menunjukkan hasil bahwa komitmen afektif yang merupakan fokus dari penelitian ini memiliki korelasi yang paling kuat dengan keinginan untuk berpindah kerja.

Melalui pernyataan di atas, maka hipotesis yang dibangun adalah :

H4 : Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *employee turnover intentions*

2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Salah satu faktor yang mendasari kepuasan kerja karyawan adalah komitmen organisasional, komitmen organisasional dapat diartikan tentang kesetiaan seseorang karyawan untuk terus terlibat dan bekerja di perusahaannya. Dalam hal ini tentu keterlibatan yang tidak sekedar terlibat saja, namun keterlibatan yang berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini didukung oleh, Cahyono dan Ghozali (2001) dalam Kadir dan Ardiyanto (2003) dalam Rohman (2009) yang meneliti hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, penelitiannya menyatakan bahwa faktor komitmen organisasi ini lebih dahulu memprediksi faktor kepuasan kerja.

Berdasarkan teori pertukaran sosial, balas budi auditor terhadap KAP tidak hanya berhenti pada meningkatnya komitmen terhadap KAP, melainkan juga meningkatnya kepuasan kerja. Alur logika yang terbentuk bahwa ketika auditor memberikan komitmennya terhadap organisasi, maka mereka akan cenderung rela terlibat demi kesuksesan organisasi. Tentu saja keterlibatan auditor ini didalamnya terdapat unsur kinerja. Jika auditor secara rela dan sungguh-sungguh terlibat dengan organisasi maka mereka akan cenderung puas terhadap setiap aspek pekerjaan yang telah mereka capai. Hal inilah yang disebut sebagai kepuasan kerja.

Peneliti berargumen bahwa melalui alur pemikiran tersebut, terdapat kemungkinan yang besar bahwa komitmen organisasional akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Rohman (2009) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional meningkatkan kepuasan kerja. Studi kali ini mencoba menguji kembali bagaimana sebenarnya pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan di KAP. Penelitian kali ini sekaligus akan mengkonfirmasi konsistensi atas hasil dari peneliti terdahulu, yaitu Rohman (2009) dan Permatasari (2012).

Melalui pernyataan tersebut, maka hipotesis yang digunakan adalah :

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.3.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Turnover Intentions*

Kepuasan kerja tidak hanya berbicara tentang perasaan emosional karyawan tentang sejauh mana tingkat karyawan tersebut menyukai pekerjaannya di organisasi. Peneliti berargumen bahwa, kepuasan kerja juga terkait erat dengan kepuasan karyawan atas kompensasi yang di berikan oleh organisasi dan bagaimana interaksi sosial yang terjadi dengan rekan kerja yang lain. Umumnya jika seorang karyawan merasa menyukai pekerjaannya, bahkan jika karyawan merasa jauh menyukai di banding dengan rekan-rekan kerja yang lain, maka secara psikologis karyawan tersebut akan berpikir serius jika ingin berpindah kerja ke perusahaan lain. Hal ini pulalah yang dihadapi oleh auditor di KAP.

Hal yang logis adalah apabila seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan enggan untuk berpindah kerja. Hal ini sejalan dengan studi Kalbers dan Fogarty (1995) dalam Kadir dan Ardiyanto (2003) dalam Rohman (2009) yang memberikan temuan bahwa kepuasan kerja dan keinginan berpindah mempunyai hubungan negatif. Konsisten dengan hal tersebut, penelitian Rohman (2009) menunjukkan hasil bahwa, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* auditor Kantor Akuntan Publik.

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka hipotesis yang digunakan adalah :

H6 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *employee turnover intentions*

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ketiga merupakan metode penelitian yang membahas bagaimana penelitian ini dilaksanakan. Selanjutnya akan dibahas tentang definisi dan operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, populasi dan sampel data, metode pengumpulan data dan metode analisis. Pembahasan terperinci terkait metode penelitian yang digunakan disajikan sebagai berikut.

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan teori, telaah pustaka dan hipotesis, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel Antecedent

Variabel antecedent merupakan faktor pendahulu yang mendasari timbulnya variabel independen. Variabel antecedent juga dapat diartikan sebagai variabel yang membentuk persepsi tentang variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel antecedent yang digunakan adalah efektivitas *training* dan prestise organisasi sebagai pembentuk persepsi tentang variabel peluang pertumbuhan karir.

2. Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi adanya perubahan yang terjadi pada variabel terikat.

Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah peluang pertumbuhan karir

3. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* yaitu variabel yang menghubungkan antara variabel independen dengan variabel terikat. Dalam penelitian ini, variabel *intervening* yang digunakan adalah komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

4. Variabel Dependen

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen juga merupakan pusat dan tujuan analisis dari suatu penelitian. Penelitian saat ini menggunakan *employee turnover intentions* sebagai variabel dependen.

3.1.1 Efektivitas *Training*

Efektivitas *training* atau pelatihan yang efektif dapat didefinisikan tentang sejauh mana pelatihan yang diberikan KAP dapat meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan KAP. Setiap Kantor Akuntan Publik, baik itu KAP besar maupun KAP kecil pada umumnya memberikan program pelatihan kepada auditornya, terutama kepada auditor junior. Bentuk pelatihan tersebut dapat disampaikan melalui divisi penelitian dan pengembangan yang umum dijumpai di KAP besar. Namun demikian, KAP kecil juga memberikan pelatihan. Meskipun pelatihan tersebut tidak bersifat

berkesinambungan, namun pelatihan tersebut dapat berupa penugasan ke acara *training* di luar KAP, seperti seminar, loka-karya, dll. Hal ini dilakukan KAP dengan tujuan untuk meringankan pengeluaran perusahaan.

Efektivitas *training* diukur dengan menggunakan 9 indikator dari Campion, Charekin, dan Stevens (1994) dalam Nouri dan Parker (2013) yang sebelumnya telah menghasilkan nilai reliabilitas *cronbach alpha* sebesar 0,93 dengan skala mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

3.1.2 Prestise Organisai

Prestise organisasi diidentifikasi sebagai status sosial yang menjadi ciri dan identitas yang melekat pada KAP. Status sosial yang melekat pada KAP ini sekaligus mencerminkan citra dan *track record* karyawan-karyawan yang bekerja di dalamnya. Penelitian ini mengembangkan indikator yang digunakan oleh Smits, *et al* (2001) dalam Nori dan Parker (2013) di mana dalam studinya telah mengukur dengan skala mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju), menghasilkan nilai reliabilitas *cronbach alpha* sebesar 0,69.

3.1.3 Peluang Pertumbuhan Karir

Peluang pertumbuhan karir merupakan persepsi audior sebagai karyawan di KAP terkait tentang sejauh mana pekerjaan mereka di KAP berkontribusi dalam memberikan kesempatan karir untuk meraih suatu pencapaian yang lebih tinggi. Penelitian ini menggunakan indikator-indikator yang digunakan Chay dan Aryee

(2009) dalam Nouri dan Parker (2013) dalam mengukur peluang pertumbuhan karir. Nouri dan Parker (2013) menggunakan indikator ini dengan skala mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) hingga ke angka 7 (sangat setuju), di mana sebelumnya menghasilkan nilai reliabilitas *cronbach alpha* sebesar 0,93.

3.1.4 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dalam penelitian ini diteliti dengan pendekatan komitmen afektif. Komitmen afektif merupakan perasaan emosional seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen ini terkait dengan keterlibatan karyawan dalam berorganisasi dan adanya keterhubungan perasaan karyawan terhadap organisasi, sehingga karyawan akan bersedia membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

Penelitian ini menggunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Mowday, *et al* (1974) dalam Nouri dan Parker (2013) dengan menggunakan skala mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju) di mana sebelumnya menghasilkan nilai reliabilitas *cronbach alpha* sebesar 0,93.

3.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan emosional terkait tentang sejauh mana seorang auditor sebagai karyawan di KAP merasa menyukai pekerjaannya. Penelitian ini mengembangkan 5 indikator dalam mengukur kepuasan kerja, 3 indikator dari Hoppock's (1935) dalam Jones, *et al* (2010) dan 2 indikator merupakan tambahan

dari peneliti berdasarkan pengamatan pada objek penelitian. 3 indikator dari Hoppock's (1935) telah teruji oleh Almer dan Kaplan's (2002) dengan nilai reabilitas *cronbach alpha* sebesar 0,89. Penelitian kali ini akan mengukur 5 indikator kepuasan kerja dengan menggunakan skala mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju).

3.1.6 *Employee Turnover Intentions*

Employee turnover intentions adalah keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Penelitian ini menggunakan tiga indikator dalam mengukur keinginan untuk berpindah, yaitu indikator yang dikembangkan oleh London dan Howat (1978) dalam Nouri dan Parker (2013). Indikator ini diukur dengan menggunakan skala mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

Pendekatan dalam mengukur variabel ini adalah dengan metode *reversed*. Pendekatan ini tidak mengukur keinginan berpindah secara langsung, melainkan dengan mengukur sejauh mana seorang auditor akan setia terhadap KAP dan ingin tetap tinggal di KAP tempat mereka berkerja sekarang. Secara teknis, apabila responden menjawab kuesioner pada skala 7 berarti pada proses tabulasi akan di ukur dengan skala 1. Jika responden menjawab pada skala 6 berarti akan diukur dengan skala 2, sedangkan jika menjawab pada skala 5 akan di ukur dengan skala 3.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh akuntan publik sebagai auditor yang bekerja pada kantor akuntan publik di Jawa Tengah dan DIY, mulai dari KAP kecil hingga KAP besar dengan jumlah total terdapat 31 KAP. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel atas dasar kriteria dan pertimbangan tertentu. Kriteria atas pengambilan sampel pada penelitian ini adalah : (1). sampel merupakan auditor junior pada KAP di Jawa Tengah dan DIY, (2). sampel merupakan karyawan tetap KAP dan bukan *freelancer*, dan (3). penetapan batas umur yang digolongkan sebagai auditor junior adalah maksimal 34 tahun.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data. Data primer ini diperoleh dari jawaban responden atas kuesioner yang diberikan. Tiap kuesioner berisi form data demografi responden dan pernyataan kuesioner dengan jumlah total 34 . Data yang digunakan hanya berasal dari jawaban kuesioner yang diisi secara lengkap dan memenuhi semua kriteria yang telah. Sedangkan kuesioner yang dalam pengisiannya tidak lengkap dan tidak memenuhi kriteria akan di *drop out* pada proses tabulasi.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga cara, yaitu dengan telaah pustaka, observasi dan penyebaran kuesioner. Telaah pustaka dilakukan untuk mencari data dan pernyataan terkait fenomena yang diteliti. Observasi dilakukan untuk mendapatkan informasi langsung dari kondisi yang ada di lapangan. Sedangkan kuesioner dikirim secara langsung ke KAP tempat responden bekerja. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan untuk mendapatkan informasi terkait variabel efektivitas *training*, prestise organisasi, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan *employee turnover intentions*.

Penelitian yang dilakukan pada saat *busy season* ini merupakan salah satu bentuk kelebihan. Pada *busy season* seorang akuntan akan menilai dengan lebih tepat tentang sejauh mana *training* yang mereka terima dari perusahaan terasa efektif, prestise organisasi KAP dan bagaimana peluang pertumbuhan karir mereka ke depan. Dengan demikian, peneliti akan mendapatkan data yang lebih akurat terkait dengan pengujian implementasi teori pertukaran sosial dan implikasinya terhadap *turnover* di KAP.

3.5 Metode Analisis

Metode analisis dalam penelitian ini diuji dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dan menggunakan *software* yaitu *Smart Partial Least Square* (PLS). Ghazali (2006) menjelaskan bahwa, PLS adalah model persamaan struktural yang berbasis komponen atau varian. Lebih lanjut, PLS merupakan pendekatan

alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya digunakan untuk menguji hubungan kausalitas dan untuk mengkonfirmasi suatu teori, sedangkan PLS lebih bersifat memprediksi.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* sebab tidak harus didasarkan pada banyak asumsi, sebagai contoh adalah data tidak harus terdistribusi secara normal dan sampel penelitian tidak harus dalam jumlah yang besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model* (Ghozali, 2006).

3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berfungsi untuk menggambarkan demografi responden dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yaitu: efektivitas *training*, prestise organisasi, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan *employee turnover intentions*. Analisis dengan tabel distribusi frekuensi akan menunjukkan kisaran teoritis, kisaran sesungguhnya, nilai rata-rata (mean) teoritis dan mean sesungguhnya. Untuk memudahkan uji statistik deskriptif tersebut, peneliti menggunakan bantuan *software SPSS* versi 20.

3.5.2 Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Terdapat tiga kriteria dalam menguji *outer model* yaitu dengan melihat nilai pada *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/componen score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan variabel yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2006) menyatakan bahwa, untuk penelitian tahap awal nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan variabel. Jika korelasi variabel laten dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran variabel laten lainnya, maka hal tersebut menunjukkan variabel laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan *square root of average variance extracted* (AVE) untuk setiap variabel laten dengan dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika akar AVE untuk setiap variabel lebih besar dari pada korelasi antara variabel satu dengan yang lainnya.

Mengukur tingkat reliabilitas suatu variabel laten dapat dievaluasi dengan melihat nilai *composite reliability*, alternatif lain adalah dengan melihat nilai *cronbach alpha*. Jika nilai di atas 0,70 maka variabel laten memenuhi kriteria reliabel

yang tinggi. Apabila nilainya di bawah kriteria 0,70 namun masih di atas 0,60 bermakna bahwa variabel laten tersebut kurang reliabel.

Lebih lanjut, dalam mengevaluasi *outer model* dengan indikator refleksif dapat disajikan melalui suatu persamaan struktural. Secara garis besar, persamaan matematis untuk *outer model* dapat ditulis sebagai berikut :

$$\begin{aligned}x &= \lambda_x + \varepsilon_x \\y &= \lambda_y + \varepsilon_y\end{aligned}$$

Dimana x dan y adalah indikator atau *manifest* variabel laten independen (variabel exogen) dan variabel laten dependen (variabel endogen), yaitu λ_x dan λ_y , sedangkan λ_x dan λ_y merupakan matrik *loading* yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dan indikatornya. Residual yang diukur dengan ε_x dan ε_y dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran atau *noise*, (Ghozali, 2006).

3.5.3 Menilai *Inner Model* atau *Structural Model*

Maksud *inner model* dalam *SmartPLS* yaitu menggambarkan hubungan dan pengaruh antar variabel laten. Model struktural dapat diinterpretasikan hampir mirip dengan regresi berganda pada *software* SPSS. Diinterpretasikan dengan melihat ukuran nilai *R-square* untuk masing-masing variabel dependen dan variabel intervening. Lebih lanjut, Ghozali (2011) dalam Kusyasyandita (2012) menjelaskan bahwa, perubahan nilai *R-square* ini dapat digunakan untuk menilai pengaruh

variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif atau tidak.

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis pada penelitian ini yaitu dengan melihat pada nilai t-statistik. Nilai t-tabel yang ditetapkan sebagai *cutoff* dalam penelitian ini yaitu sebesar 1,96. Jika nilai t-statistik lebih besar dari nilai t tabel 1,96 maka hipotesis diterima, dan apabila t-statistik di bawah 1,96 maka hipotesis ditolak.

Lebih lanjut, berdasarkan kerangka pemikiran yang telah digambarkan sebelumnya, dalam *inner model* dapat dibuat suatu persamaan struktural sebagai berikut :

1 = 1 1 + 2 2 + 1persamaan 1

$2 = 1 \cdot 1 + 2 \dots \dots \dots$ persamaan 2

$3 = 2 \cdot 2 + 3 \dots \dots \dots$ persamaan 3

$4 = 2^2 + 3^2 + 4^2 + \dots$ persamaan 4

Keterangan :

$$_1 = \text{Variabel Peluang Pertumbuhan Karir (PPK)}$$

x_2 = Variabel Komitmen Organisasional (KO)

$$_3 = \text{Variabel Kepuasan Kerja (KK)}$$
$$4 = \text{Variabel } \textit{Turnover Intentions} \text{ (TI)}$$
$$X_1 = \text{Variabel Efektivitas } Training \text{ (ET)}$$
$$X_2 = \text{Variabel Prestise Organisasi (PO)}$$

= Nilai koefisien variabel eksogen terhadap variabel endogen

= Nilai koefisien variabel endogen terhadap variabel endogen

= Kesalahan dalam persamaan matematis